

حكومة إقليم كوردستان - العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة دهوك التقنية
المعهد التقني / زاخو
قسم إدارة الأعمال / الدراسة المسائية

تقرير بعنوان

(إداره المخزون)

من إعداد الطالبة :
1. ميناء طيار حاجي

بإشراف
د.چيا عصمت دينو

السنة الدراسية : 2025-2026

قائمة المحتويات :

المقدمة :

تواجه المؤسسات في بيئات الأعمال الحديثة تحديات متزايدة تتعلق بخفض التكاليف، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتلبية متطلبات العملاء في الوقت المناسب. ومن بين أهم العوامل التي تؤثر بشكل مباشر في تحقيق هذه الأهداف إدارة المخزون، حيث يمثل المخزون جزءًا كبيرًا من أصول المؤسسة ويؤثر على سيولتها وربحيتها وقدرتها التنافسية. وعلى الرغم من أهمية المخزون في ضمان استمرارية الإنتاج وتلبية الطلب، فإن سوء إدارته قد يؤدي إلى مشكلات خطيرة، سواء نتيجة الزيادة المفرطة التي ترفع التكاليف، أو النقص الذي يسبب توقف الإنتاج وفقدان العملاء. لذلك يهدف هذا الموضوع إلى تسليط الضوء على مفهوم المخزون، وأسباب الاحتفاظ به، وأنواعه المختلفة، والتكاليف المرتبطة به، إضافة إلى بيان دور التحكم في المخزون كأداة فعالة لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات.

الإدارة المخزون

المخزون Inventory or Stock هو من الاشياء التي لا يمكن الاستغناء عنها في معظم المؤسسات فالشركات الصناعية تحتفظ بمخزون للمواد الخام ومستلزمات الإنتاج والمؤسسات الخدم نحتاج لبعض المواد المستخدمة في هذه الخدمات مثل الأطعمة للمطاعم والملابس لمحلات الملابس وهكذا. ولكن التحكم في المخزون قد لا يلقى الاهتمام المناسب على الرغم من تاثير ذلك على اداء المؤسسة. فزيادة المخزون نُشكل مشكلة ونُقصان المخزون يشكل مشكلة أخرى. فنقصان المخزون يؤدي إلى تعطل الإنتاج بينما زيادة المخزون تعني عدم استثمار قيمة المخزون الزائد واستغلال مساحة نخزينية بدون فائدة. لذلك فإننا نواجه دائما مشكلة تحديد قيمة المخزون المثلى والوقت المناسب لإصدار أمر لتوريد للموردين والكمية المثلى لكل أمر توريد.

ماذا نحتفظ بالمخزون

لمواجهة الطلب المحتمل على منتجاتنا: معظم المؤسسات تحتفظ بكمية من المنتجات لنهائية لمواجهة طلبات العملاء. كذلك فإن بائعي الجملة والتجزئة يحتفظون بمخزون لمواجهة الطلبات المتوقعة من العملاء
لمواجهة الطلبات الفجائية أو الموسمية: قد يكون من الصعب أن تقوم المؤسسة التي تنتج منتجات مرتبطة بموسم الصيف -مثلا - أن تقوم بتصنيعها في الصيف فقط. لذلك تلجا هذه المنتجات إلى التصنيع طوال العام وبالتالي يكون هناك مخزونا من المنتج في فصل الشتاء.
لكي لا تتأثر المراحل الإنتاجية ببعضها: عندما يكون لدينا مخزونا كبيرا من المنتجات النصف مصنعة فإن أي مشكلة في المرحلة الإنتاجية السابقة لن تؤثر على المرحلة التالية لأن هناك مخزونا يكفي لتشغيل المرحلة التالية لفترة طويلة. لاحظ أن سياسة تقليل الفاقد Just In Time
تهتم جدا بتقليل هذا المخزون لزيادة اعتماد المراحل الإنتاجية على بعضها مما يُحفز العاملين على حل مشاكل الإنتاج
للاستفادة من وفورات الحجم: عندما نشتري كمية كبيرة من المواد الخام فقد نتمكن من الحصول على تخفيض في السعر. كذلك الحال عندما ننتج كمية كبيرة من نفس المنتج فإننا نتمتع بوفورات الحجم. لذلك فإن المؤسسات تلجا لشراء كمية كبيرة من المواد الخام وتصنيع كميات كبيرة من نفس المنتج. لاحظ أن سياسة تقليل الفاقد تعتبر هذا تصرفا غير مفيد لأنه يؤدي لزيادة المخزون التي تؤدي لإهمال المشاكل الإنتاجية.

لمواجهة أمورا متوقعة: عندما تتوقع المؤسسات احتمالية زيادة أسعار المواد الخام فإنها تفضل زيادة مخزونها من هذه المواد. كذلك عندما تكون هناك احتمالية لتوقف إمداد المواد الخام فإن المؤسسات تحاول تخزين قدر ما من المواد الخام.

لطبيعة العملية الإنتاجية: العمليات الإنتاجية تستغرق وقتا وبالتالي فإنه في جميع الأحوال ستكون لدينا مواد تحت التصنيع في المراحل الإنتاجية.

لطبيعة عمليات النقل: نظرا لان نقل المنتج النهائي من المورد إلى العميل يستغرق وقتا فإنه في هذا الوقت يكون من ضمن مخزون العميل أو المورد حسب اتفاقيات تسليم المنتج

لأن عملية الشراء تستغرق وقتا: لكي نتمكن من شراء مواد خام فإننا ننتظر بعض الوقت حتى يتم التوريد. لذلك فإننا نحتفظ بمخزون يكفينا حتى تصلنا كمية أخرى من المواد.

انواع المخزون

- مواد خام ومستلزمات إنتاج •
- مواد نصف مصنعة أو مواد تحت التشغيل Work in Process
- منتجات مصنعة أي المنتجات النهائية Finished Goods
- قطع غيار لعمليات الصيانة والإصلاح للمعدات Parts Spare

تكاليف مرتبطة بالمخزون

قد يتصور البعض أن المخزون هو وسيلة مساعدة للإنتاج ولذلك فينبغي توفير أكبر قدر من المخزون. هذا التفكير لا يلمس الحقيقة فهناك تكاليف كثيرة مرتبطة بالمخزون. هذه التكاليف تشمل تكلفة حفظ المخزون وتكلفة أوامر التوريد وتكلفة عدم استثمار رأس المال وتكلفة نقصان المخزون وغيرها. لابد من دراسة هذه التكاليف بعناية لمعرفة كيفية التعامل مع المخزون من حيث الكمية ووقت التوريد.

أولا تكلفة التوريد:

تكلفة إصدار أمر توريد Orderign Cost: عند إصدار أمر توريد فإننا نتحمل بعض لتكاليف الخاصة بأمر التوريد خلاف ثمن البضاعة التي نشتريها. هذه التكاليف تشمل تكاليف العمالة التي تعمل لعدة ساعات او أيام لتحديد المواصفات وطرح مناقصة ودراستها ومراسلة الموردين وما إلى ذلك. كذلك قد نتحمل تكاليف النقل وتكاليف التامين وتكاليف الفحص.

ثانيا: تكلفة حفظ المخزون Cost Carrying:

- **كلفة تجميد رأس المال Capital Cost:** الأموال التي نشتري بها المخزون هي أموال متجمدة أي غير مستثمرة فعندما يكون لدينا مخزون قيمته حوالي عشرة آلاف درهم فإن هذا يعني أن لدينا عشرة آلاف درهم غير مستثمرة أي لا تدر ربحاً. أضف إلى ذلك أن هذا المخزون هو السبب في تقليل النقد المتاح بما يساوي قيمة المخزون. هذه التكلفة تزيد مع زيادة قيمة المخزون.

- **تكلفة التخزين Storage Cost:** لكي نقوم بتخزين قطع الغيار أو المواد الخام او منتجات النهائية فإننا نتكبد تكلفة التخزين. هذه التكلفة تشمل إيجار المخازن وتكلفة العمالة المشرفة على التخزين وتكلفة الإضاءة ووسائل النقل داخل المخازن ومصاريف الحفاظ على المخزون في حالة جيدة من تدفئة أو تبريد أو ما شابه. هذه التكلفة تزيد مع زيادة المخزون

- **Deterioration Cost Obselence and:كلفة هلاك المخزون أو تقادمه**

المخزون قد يُعاني التلف من طول التخزين أو سوء التخزين وقد يصبح المخزون قديما بما يجعله عديم القيمة. هذه التكلفة تسمى أحيانا تكلفة النخاطرة Risk COst. هذه التكلفة تكون عالية في بعض أنواع المخزون مثل المواد الغذائية والمنتجات المرتبطة بتطور تكنولوجي سريع والمنتجات لمرتبطة بتغير سريع في الأذواق.

ثالثا: تكلفة نفاد المخزون Cost Stockout:

عندما يطلب العميل منتج ما ولا نستطيع تلبية طلبه بسبب نفاد مخزون المنتج النهائي أو مخزون بعض المواد الخام فإننا في الحقيقة نخسر الأرباح التي كان يمكننا تحقيقها. بالإضافة إلى ذلك فإن عدم توفر المنتج قد يجعل العميل يتجه لغيرنا من المنافسين ولا يُعاود التعامل معنا. في بعض الحالات قد نتمكن من تلبية طلب العميل ولكن العميل يضطر للانتظار ريثما يتم توفير طلبه وهذا يتسبب في عدم رضاء العميل عن خدماتنا وهو ما يؤثر على سمعتنا وعلى المبيعات المستقبلية. في بعض الحالات قد نضطر لدفع غرامة تأخير للعميل وقد نلجا لتوريد بعض المواد الخام بشكل عاجل مما يتسبب في تحملنا لتكلفة أعلى. هذه التكاليف تزداد كلما زاد عدد العملاء الذين لا نستطيع تلبية طلباتهم أو الذين نتأخر في تلبية طلباتهم.

رابعا: تكلفة عدم كفاءة العملية الإنتاجية:

توفر المخزون يتسبب في التغاضي عن الأخطاء في العملية الإنتاجية وعدم تحليل المشاكل بجدية للقضاء على جذورها. فعندما تتسبب الأخطاء في تأخير تلبية طلبات العميل فإن هذه الأخطاء يتم الاهتمام بها ومحاولة القضاء عليها. أما عندما يكون لدينا الكثير من مخزون المواد الخام والمنتجات نصف المصنعة والمنتجات النهائية فإن مشكلات الإنتاج لا تظهر على السطح لأنها تكون مجرد فواقد ولكنها لا تتسبب في تأخير تلبية طلبات العميل. هذا الامر يحدث كذلك في شكلات الصيانة فعندما تحدث مشكلة وتتكرر ويكون لدينا مخزون كبير من قطع الغيار لمواجهة هذه المشكلة المتكررة فإن المشكلة لا تلقى الاهتمام الكافي لان العملية الإنتاجية لم تتوقف. أما عندما يكون المخزون قليلا فإن أي مشكلة تلقى اهتماما كبيرا لأن أي مشكلة ستسبب في توقف الإنتاج. كذلك فإن العاملين يكون لديهم حرص أكبر عندما يعلمون أن المخزون الذي لديهم محدودا.

هذا الأمر هو أحد أركان سياسة تقليل الفاقد Just In Time والتي سوف أناقشها في مقالات منفصلة إن شاء الله. هذه التكلفة تزداد كلما زاد حجم المخزون عن الحجم الضروري

كما ترى فإن زيادة المخزون عن الحد الضروري تتسبب في زيادة تكلفة حفظ المخزون وقد تؤدي إلى لتساهل في الاخطاء في العمليات الإنتاجية. كذلك فإن نقصان المخزون عن الحد الضروري يؤدي إلى قد جزء من المبيعات والتأثير سلبا على سمعة المؤسسة. أما زيادة عدد أوامر التوريد فإنه يؤدي لزيادة تكلفة التوريد بينما قلة عدد أوامر التوريد يؤدي إلى زيادة المخزون نظرا لتوريد كميات كبيرة في كل مر توريد.

وفي جميع الأحوال فإنه كلما زاد عدد وحجم البنود المخزنة لكام تسبب ذلك في الحاجة لأنظمة معقدة للتخزين وإلى مساحات تخزينية كبيرة. لذلك يجب أن يتم التعامل مع المخزون بحرص لكي لا يزيد ولا يقل عن الحد المناسب.

التحكم في المخزون كميزة تنافسية

لقد بلغ من أهمية التحكم في المخزون أن بعض المؤسسات استخدمت ذلك كميزة تنافسية. فشركة تويوتا اليابانية TOYOTA والتي اخترعت سياسة تقليل الفواقد T|ل استهدفت تقليل المخزون بكافة أنواعه والذي أدى إلى تحسين العملية الإنتاجية وقلل من تكلفة المخزون وأصبحت تويوتا مثلا تحاول الشركات الأمريكية والأوروبية الاقتداء به. كذلك فإن شركة ديل للكومبيوتر DELL استخدمت التحكم في المخزون كميزة تنافسية وذلك بأنها انتهجت سياسية تفصيل الحاسوب على حسب رغبات العميل وعدم تصنيع حواسيب وتخزينها وإنما تقوم بتجميع الحاسوب عندما يقوم العميل بالتعاقد. هذا الأمر أدى إلى نخفاض تكلفة الحاسوب عن الشركات الأخرى التي تقوم بتخزين كمية كبيرة من الحواسيب التي تنتجها. كذلك فإن بعض المطاعم قد تلجأ لتقليل عدد الأصناف التي تقدمها لأن هذا يقلل من حجم المخزون الذي يتعرض للتلف. وعلى الجانب الآخر تلجأ مطاعم اخرى لتوفير أنواع كثيرة من الأطعمة والتضحية بالفاقد في المخزون في مقابل الحصول على مقابل أعلى من العملاء. هذه الأمثلة توضح لك

أهمية التحكم في المخزون وأن الأمر ليس هامشيا بل هو أمر يؤثر بشكل واضح في أداء المؤسسة وله علاقة مباشرة بخلق ميزات تنافسية.

التحكم في المخزون بشكل جيد يتطلب تجميع بيانات وتحليلها وإجراء بعض العمليات الحسابية وبناء علاقات متميزة مع الموردين واستخدام تكنولوجيا المعلومات فللتحكم في المخزون لابد من وجود توفع جيد لاحتياجات السوق في الفترة المقبلة ولابد من استخدام نماذج رياضية مناسبة لتحديد كمية التوريد ووقت التوريد. كذلك يستلزم الأمر وجود نظام للمعلومات لمتابعة حركة المخزون وتحديد الاحتياجات.

ومن الامور المرتبطة ارتباطا شديدا بالتحكم في المخزون العلاقة مع الموردين واختيارهم وتقييمهم. هذه الأمور سوف نناقشها إن شاء الله في مقالات قادمة.

الخاتمة

في ختام هذا الموضوع، يتضح أن إدارة المخزون ليست مجرد نشاط روتيني يهدف إلى توفير المواد والمنتجات، بل هي عنصر استراتيجي يؤثر بشكل مباشر على كفاءة المؤسسة وربحيتها وقدرتها التنافسية. فالزيادة غير المدروسة في المخزون تؤدي إلى ارتفاع التكاليف وتجميد رأس المال، في حين أن النقص في المخزون قد يتسبب في توقف الإنتاج وفقدان العملاء وتراجع السمعة. ومن خلال فهم أسباب الاحتفاظ بالمخزون، وأنواعه المختلفة، والتكاليف المرتبطة به، يمكن للمؤسسات اتخاذ قرارات أكثر كفاءة فيما يتعلق بكميات التوريد وتوقيتها. كما أن الأمثلة العملية، مثل تويوتا وديل، تؤكد أن التحكم الفعال في المخزون يمكن أن يتحول إلى ميزة تنافسية حقيقية. وعليه، فإن الإدارة الجيدة للمخزون تتطلب تخطيطًا دقيقًا، وتحليلًا مستمرًا للبيانات، وتعاونًا وثيقًا مع الموردين، واستخدامًا فعالًا لتكنولوجيا المعلومات، بما يضمن تحقيق التوازن الأمثل بين التكلفة ومستوى الخدمة.

قائمة المصادر :

1. 2001 Operations Management for MBAs, Meredith adn Shafer, Wiley.
2. Edition, Production and Operations Analysis, Nahmias, McGraw-Hill, Fifth 2005.
3. Edition, Operations Management, Slack et al, Finanacial Times, Second.
4. Edition, Production and Operations Management, Stevenson, IRWIN, Fifth1996.
5. Third Service Management, Fitzsimmons and Fitzsimmons, McGraw-Hill Edition, 2000.
6. Operations Management, Russel and Taylor III, Prentice Hall, Third Edition, 2000.